

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CONTROLADORIA**

**ESTUDO DE CASO**

**EVELINE DE FARIAS GIPP**

Florianópolis  
Julho/1999

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CONTROLADORIA**

**ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis do Centro Sócio Econômico, da Universidade de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Acadêmica: Eveline de Farias Gipp

Matricula: 9320415-9

Orientador: Prof. Joisse Antonio Lorandi, Msc.

Florianópolis

Julho/1999

# CONTROLADORIA

## ESTUDO DE CASO

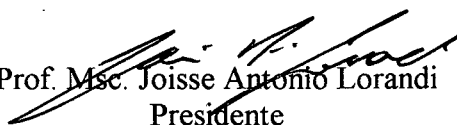
Autor: Acadêmica **EVELINE DE FARIAS GIPP**


Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,0 atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo nominada.

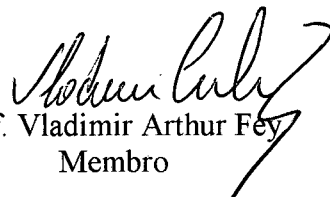
Florianópolis, julho de 1999.

  
Prof. Maria Denize Henrique Casagrande, Msc.  
Coordenadora de Monografia do CCN

Professores que compuseram a banca:

  
Prof. Msc. Joisse Antonio Lorandi  
Presidente

  
Prof. Msc. Flávio da Cruz  
Membro

  
Prof. Vladimir Arthur Fey  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiro que tudo e todos, agradeço a Deus por ter me dado o bem mais valioso, a vida, a qual me permitir estar concluindo não só esta pesquisa como o curso de Ciências Contábeis na Universidade.

Agradeço aos meus pais, Zuleide de Farias Gipp e Dely Gipp, pelo afeto e apoio que tiveram nestes seis anos que estive nesta Universidade.

Sem a presença de amigos muito importantes que estiveram ao meu lado durante estes anos de aprendizado, não seria possível ter me dedicado a esta pesquisa, logo agradeço a Milene Kelen Silveira, Ailton Guimarães, Flávio Salgado Filho e a todos os amigos que de perto ou a distância, me fazem sentir especial.

Ao meu noivo Marcio Teodoro, um especial agradecimento pela paciência e incentivo que sempre teve ao meu lado, sendo parte de mais este momento da minha vida.

Enfim, agradeço a todos os professores que durante o curso fortaleceram meu interesse pelas Ciências Contábeis, em especial ao Prof. Joisse Lorandi por ter acreditado no meu empenho e vontade de chegar mais perto de um sonho, que em breve se trará realidade.

## SUMÁRIO

### ***CAPÍTULO I***

1. Introdução.....	1
1.1. Considerações Iniciais.....	1
1.2. Problemática.....	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo Geral.....	3
1.3.2. Objetivo Específico.....	3
1.4. Metodologia.....	3
1.5. Limitações.....	4
1.6. Organização do Estudo.....	4

### ***CAPÍTULO II***

2. Revisão Bibliográfica.....	5
2.1. Controladoria.....	5
2.1.1. A Missão da Controladoria.....	6
2.1.2. Estrutura da Controladoria.....	7
2.2. O Papel do Controller na Organização.....	8
2.3. Controle Gerencial.....	8
2.4. Planejamento.....	9
2.4.1. Planejamento Estratégico.....	10
2.4.2. Planejamento Operacional.....	10
2.5. Orçamento.....	11
2.6. Sistema de Informação Gerencial.....	12
2.7. Centro de Custo.....	13
2.8. Centro de Lucro.....	14
2.9. Centro de Investimento.....	14
2.10. Avaliação de Desempenho.....	14
2.11. Motivação.....	15
2.12. Incentivos.....	16

### ***CAPÍTULO III***

3. Estudo de Caso.....	17
3.1. Processo de Pesquisa.....	17
3.2. Histórico.....	17
3.3. Diagnóstico sobre a Situação da Empresa.....	18
3.4. Implantação do Sistema Gerencial.....	21
3.5. Estrutura da Organização.....	22
3.6. Controladoria.....	23
3.7. Indicadores de Desempenho.....	24
3.8. Planejamento.....	26
3.8.1. Definição da Estratégia.....	26
3.8.2. Visão Perspectiva.....	26
3.8.3. O Negócio.....	27
3.8.4. Público Alvo.....	27

3.8.5. Produto.....	28
3.8.6. Missão.....	28
3.8.7. Objetivos.....	28
3.8.8. Fatores Críticos de Sucesso.....	29

#### ***CAPÍTULO IV***

4. Análise do Caso.....	31
-------------------------	----

<b><i>CONCLUSÕES</i></b> .....	33
--------------------------------	----

<b><i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i></b> .....	34
--	----

## **1. INTRODUÇÃO**

A finalidade desta monografia é mostrar aos leitores, a importância de um bom sistema de informação gerencial dentro de uma organização, dando ênfase aos objetivos e a problemática colocados em questão.

### **1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Este tema foi escolhido como estudo, pelo fato de trazer conhecimentos importantes para a carreira profissional e mostrar a importância de um Controller ou Contador Gerencial, dentro de uma organização.

Atualmente as empresas vêm dotando à um profissional de Contabilidade, a função de Controller. Pode-se dizer que Controller é o profissional de Contabilidade que atua na área Gerencial, assessorando no processo de gestão das organizações. Deve estar sempre atualizado, não somente ter conhecimentos contábeis mas também interdisciplinares, tais como: em administração, economia, psicologia, matemática, engenharia, filosofia, entre outros.

O sistema de informação gerencial atinge todas as atividades que possibilitam melhores e maiores informações dentro de uma organização, como o planejamento e controle.

Planejar significa projetar as ações que envolvem as atividades das empresa, saber o que quer e o que fazer, criando habilidade para tomar decisões oportunas e acertadas, traçar seus caminhos por antecipação, observando os desvios ocasionais e permitindo o uso do controle através do conjunto com a realização das operações.

O Controle Gerencial, é efetuado seguindo o que foi planejado pela organização. O profissional que atua nesta área, no caso o Contador Gerencial ou Controller, tem como meta assegurar que os recursos sejam obtidos e usados efetiva e eficientemente no atendimento dos objetivos da organização.

É comum as empresas traçarem planos e não conseguirem colocá-los em prática, talvez por falta de uma administração preparada, cabendo ao Controller observar se a empresa está seguindo o planejamento. O mesmo deverá acompanhar minuciosamente a análise dos custos, o orçamento, a auditoria interna e as informações econômicas e financeiras.

O Controller ou contador gerencial tem função de staff. São eles que trabalham diretamente com os indicadores de desempenho e passam as informações para seus superiores. O

controller pode tomar decisões, geralmente estas decisões são para implementar políticas decididas pela administração de linha.

## **1.2. PROBLEMÁTICA**

Neste estudo demonstra-se o caso do Grupo **Demetri**, que a mais de 30 anos está no mercado de móveis em Santa Catarina e é composto por 4 (quatro) empresas com diferentes funções.

A Formaplas Cozinhas Ltda. faz os projetos das cozinhas, a Demetri & Cia Ltda. é quem fabrica as cozinhas e a Eurocook revende eletrodomésticos embutidos nas mesmas. A Formaplas Transportes faz o transporte de todos os produtos do grupo até seus clientes.

Nota-se que o trabalho da administração é complexo. A empresa cresceu rapidamente, ampliou sua fábrica, aumentou o número de funcionários, criou novas filiais em diversos locais do Brasil, mas a contabilidade não acompanhou o crescimento da empresa, somente a parte fiscal era o que interessava.

Percebendo as dificuldades de colocar em prática seus planos, de apurar os custos das empresas, de controlar o orçamento e de mandar as informações corretas para contabilidade, esta tercerizada, o grupo resolveu contratar uma consultoria para solucionar os problemas, esta por sua vez, mostrou aos diretores a importância de um Controller em uma empresa, e rapidamente este profissional foi contratado.

Diante dos fatos expostos acima, a problemática consiste em verificar o processo de gestão organizacional, verificando se os conceitos, planejamento, orçamento, organização, informação e controle gerencial, como atividade da controladoria, que são abordados pelos autores, estão aplicados na empresa em questão.



## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo consiste na análise da gestão interna do Grupo Demetri, no que se refere ao processo de Controle Gerencial, dando ênfase a Controladoria.

### **1.3.2. Objetivo Específico**

- Processo de Planejamento Estratégico no que se refere a Controladoria.
- Análise de indicadores de desempenho considerando os sistema de custos, orçamentos, avaliação não-financeira e outros indicadores.
- Aspectos comportamentais do controle gerencial.
- A função contábil e da controladoria no processo de controle gerencial.

## **1.4. METODOLOGIA**

Este trabalho se define como sendo uma monografia, que é um estudo de um tema bem delimitado.

Segundo ASTI VERA (1983: p.163), “monografia é um tratamento por escrito de um tema específico. Sua característica essencial não é a extensão, porque pode ter desde poucas páginas até a dimensão de um livro”.

O método utilizado no desenvolvimento desta monografia é o estudo de caso, que se caracteriza como um método que visa a descoberta, a busca de hipóteses, mostra a realidade e particularidades do caso analisado.

“ O estudo de caso é o estudo de um caso, seja ele simples e específico,(...) ou complexo e abstrato (...). O caso é sempre bem delimitado devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo (...) pode ser similar a outros, mas é ao mesmo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. (...) O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações”. (LUDKE e ANDRÉ, 1986: p. 17).

Inicialmente efetua-se a coleta de fontes bibliográficas, leitura e seleção dos dados, e em seguida elabora-se a análise do material, buscando um embasamento teórico que se relacione com o caso prático.

A parte teórica da monografia demonstra conceitos, comentários e fundamentos no que diz respeito a opinião dos autores que defendem o assunto abordado.

Depois são apresentados os dados coletados na empresa. Foram efetuadas entrevistas com diretores, consultoria e funcionários para melhor conhecimento da empresa. Todo o processo de coletas de dados e entrevistas, foram transformados em informações e colocados em prática, para que se chegue aos objetivos propostos, buscando relacionar com os conceitos citados na fundamentação teórica.

Este estudo de caso será efetuado na maior empresa do grupo, a Demetri & Cia Ltda., onde o Controller juntamente com toda administração, será o responsável pela organização, pelo processo orçamentário e pelo o envio de informações corretas à contabilidade, para que se possa ter resultados realmente condizentes com a realidade da empresa.

## **1.5. LIMITAÇÕES**

O desenvolvimento da pesquisa está limitado ao caso da indústria Demetri & Cia Ltda., seguindo a problemática indicada e aos objetivos propostos. Entretanto, não invalida as hipóteses levantadas no sentido, que possam ser relacionadas com outros casos semelhantes.

## **1.6. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

Este estudo de caso está dividido em quatro capítulos estruturados da seguinte forma:

O primeiro capítulo contém as considerações iniciais pertencentes a pesquisa, definição da problemática, descrição dos objetivos a serem alcançados e da metodologia aplicada.

No segundo capítulo são apresentados conceitos que serão utilizados na análise do caso em questão.

O terceiro capítulo apresenta o caso a ser estudado, com detalhes inerentes a estrutura organizacional da empresa analisada.

Constam no quarto capítulo as análises do caso propriamente ditas, onde são apresentadas as sugestões pertinentes ao estudo.

Em seguida apresentam-se as conclusões inerentes ao estudo de caso realizado.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para se obter bons resultados na gestão empresarial, todas as técnicas aplicadas devem ter seus fundamentos, alcançando assim todos os objetivos. Procurando esclarecer estas técnicas, esta monografia apresentará, alguns conceitos para melhor compreensão do estudo.

### **2.1. CONTROLADORIA**

A controladoria é vista como sendo a Ciência Contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu à que surgisse um outro ramo de atuação denominado de Controladoria.

Segundo MOSIMANN,(1993: p.96) “a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficiência”.

Nota-se que em muitos casos, a definição de controladoria se confunde com a de contabilidade.

Segundo CATELLI apud PADOVEZE E BENEDICTO (1998: p.26), “a Controladoria tem por objeto a identificação, mensuração, comunicação e a decisão relativa aos eventos econômicos. Ela deve ser gestora dos recursos da empresa, respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial”.

Para autor FÁBIO BESTA apud PADOVEZE E BENEDICTO,(1998: p.26) “esta seria a definição de contabilidade”.

PADOVEZE E BENEDICTO, (1998: p.25), mostram estas definições de contabilidade e controladoria, e concluem que as duas tem o mesmo campo de atuação e estudam os mesmos fenômenos.

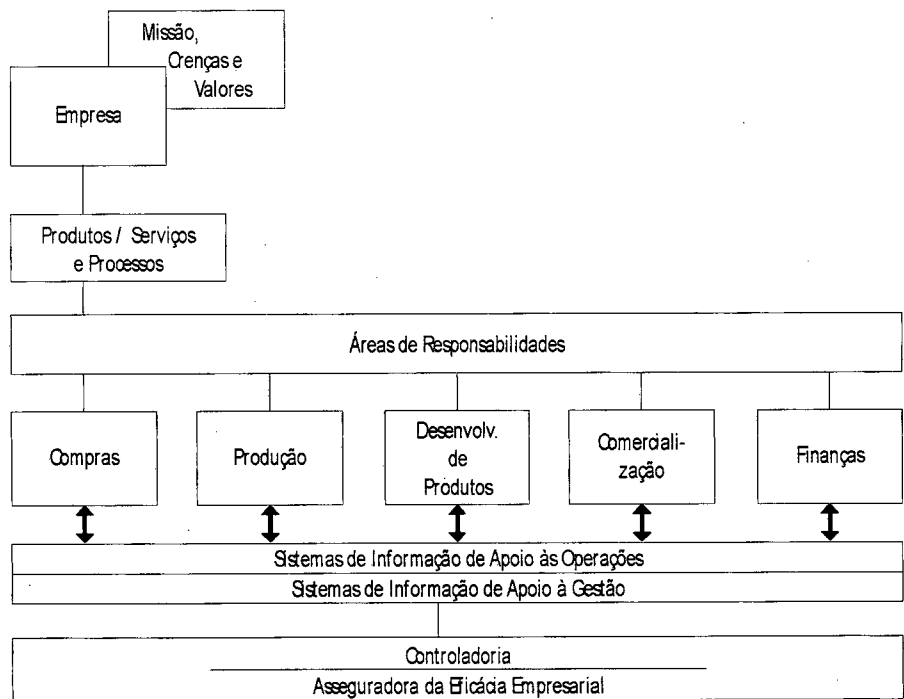
2.1.1. A Missão da Controladoria

A controladoria tem a missão de participar ativamente de todas as funções que lhe são atribuídas, informar e influenciar para que a empresa alcance eficiência e eficácia.

MOSCOVE E SIMKIN apud MOSIMANN, (1993: p.86) afirmam que “a controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão primordial a informação relevante para a tomada de decisão no âmbito da organização”.

Segundo PADOVEZE (1998: p.109) “A controladoria tem uma missão específica e, por conseguinte, objetivos a serem alcançados, é um órgão que pode ser melhor caracterizado como de linha, apesar de que, nas suas funções em relação às demais atividades internas da companhia as características sejam mais de um órgão de apoio”.

A figura 2.1 resume a controladoria na organização, sua missão e suas relações com as demais áreas empresariais.



(Fonte: Padoveze, 1998 p.110)

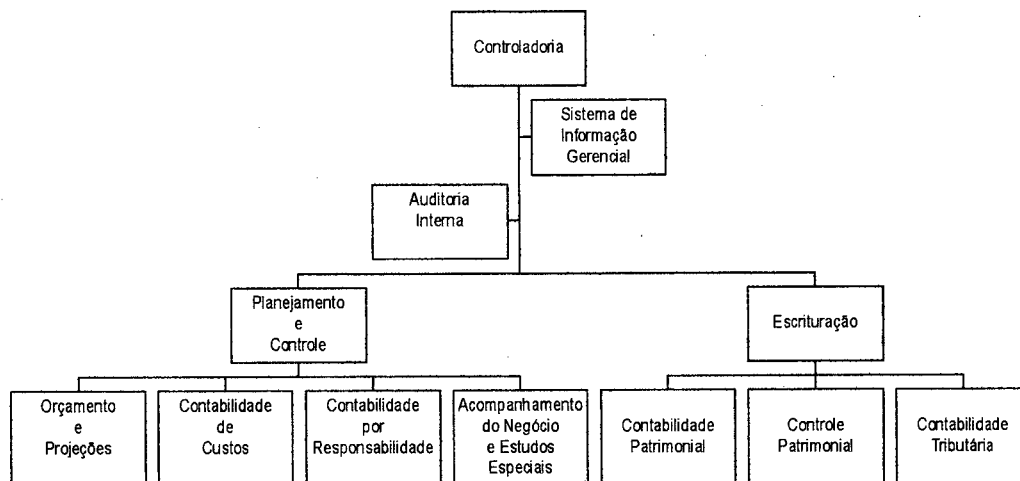
Figura 2.1. Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa.

A principal missão é no sentido, de que na tarefa de gestão dos recursos, tenha como finalidade o fato de contribuir ao processo e as decisões e uso dos recursos, que estejam direcionados aos objetivos da organização.

### 2.1.2. Estrutura da Controladoria

De acordo com os autores da área, a controladoria deve cumprir suas funções gerenciais, assumir as funções vinculadas aos aspectos contábeis societários, de legislação fiscal e estar ligada aos sistemas de informação necessários à gestão.

A seguir será apresentado uma estrutura organizacional onde o controller é o responsável pelo sistema de informação.



(Fonte: Padoveze, 1998: p.111)

*Figura 2.2. Estrutura da Controladoria*

Com base na estrutura apresentada, PADOVEZE e BENEDITO, (1998: p.32), colocam que “objetivando a existência de sistema de informação integrado, a administração do Sistema de Informação Gerencial deve ter o monitoramento permanente do controller, para alcançar essa integração”.

## **2.2 . O PAPEL DO CONTROLLER NA ORGANIZAÇÃO**

Para exercer o papel de Controller, o profissional da área de contabilidade deve possuir qualificações e atributos para o eficaz desempenho de suas funções.

Segundo HORNGREN, (1985: p.9), “o título do controller se aplica a diversos cargos na área de contabilidade, cujo nível de responsabilidade é variável de uma empresa para outra, isto é, sendo o principal executivo da área de contabilidade administrativa”.

As funções atribuídas a este profissional são assim resumidas por PELEIAS apud PADOVEZE E BENEDICTO, (1998: p. 30). “ Podemos dizer que hoje é o Controller o grande responsável pela coordenação de esforços com vista á otimização da gestão de negócios das empresas e pela criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informação que dêem suporte ao processo de planejamento e controle”.

As atividades que exercem um controller, somente tornam-se possível, se todas as áreas da empresa estiverem em equilíbrio entre si, e para isto a administração precisa de informação sobre o processo de gestão. Por este motivo é muito significativo, o sistema de informação gerencial, onde estão entre outros o planejamento e controle gerencial.

## **2.3. CONTROLE GERENCIAL**

Segundo ANTHONY E DEARDEN ( 1980:p.7), “Controle Gerencial é o processo pelo qual os administradores asseguram que os recursos são obtidos e usados efetiva e eficientemente no atendimento dos objetivos da organização”.

Este controle gerencial, se faz necessário para conferir as diversas funções administrativas, em relação a política traçada pela administração.

As informações devem ser claras e objetivas, chegando de maneira rápida e eficiente, para que se possa corrigir eventuais falhas ou maus desempenhos dos departamentos e poder tirar melhor proveito das informações. Estas informações dependem de um bom sistema que envolva comunicação, revisão e motivação.

O controle gerencial está relacionado com diversos indicadores de gestão empresarial, como por exemplo, o planejamento estratégico, orçamento, avaliação não-financeira entre outros.

Segundo ANTHONY, (1976: p.273) “O controle gerencial é um processo conduzido dentro do quadro de referências estabelecido pelo planejamento estratégico”.

Para chegar aos objetivos desejados, a administração deve seguir o plano estabelecido, ter uma boa organização, seguindo as medidas contábeis e administrativas, devendo os indicadores estarem em sintonia com o planejamento estratégico.

## 2.4. PLANEJAMENTO

Para se manter organizada e poder competir no mercado, é essencial que as empresas tracem planos para melhor chegar ao seu principal objetivo, o lucro. Após as idéias dos administradores serem abordadas, várias estratégias podem ser definidas para chegar as metas e objetivos fixados.

A contabilidade gerencial, torna-se um importante instrumento utilizado para assegurar que estes planos sejam seguidos, e observa os problemas que ocorrerão durante o tempo definido pela organização.

“Planejamento é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação desejada, a partir das informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional preestabelecidas e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual.(...) É produzir um estado futuro desejável e os caminhos para atingi-los”.(MOSIMANN, 1993: p.43)

Os planos são traçados com base em informações internas e externas, sendo as internas passadas, na sua maioria pela contabilidade, mostrando como a empresa se comportou nos anos anteriores, como por exemplo, analisar se o faturamento foi o esperado. Já as externas devem se basear no comportamento do mercado em relação ao seu produto e principalmente na atual conjuntura.

O planejamento pode ser de curto prazo (normalmente operacional) ou longo prazo (normalmente estratégico), dependendo do principal objetivo da organização e do tamanho da estrutura organizacional implantada pelos administradores. Deve haver uma sintonia entre o planejamento estratégico e o operacional.



### **2.4.1. Planejamento Estratégico**

Segundo MOSIMANN (1993: p.44), “planejamento estratégico é aquele que, centrado na interação da empresa com o seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos”.

Para NAKAGAWA (1993: p.51), “planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro”.

Este modelo de planejamento é fortemente baseado no ambiente externo, O empresário necessita ter cuidado com as mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais. Mudanças estas que podem impor limites para futuras oportunidades.

### **2.4.2. Planejamento Operacional**

O planejamento operacional segundo MOSIMANN (1993: p.46), “consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas”.

Para NAKAGAWA (1993: p.52), “planejamento operacional, define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca de um equilíbrio estacionário das interações dinâmicas que ocorrem em nível de seus subsistemas internos”.

Independente do plano seguido pela organização, a controladoria deve participar do processo de planejamento tanto estratégico como operacional. Um plano eficiente e bem concebido proporciona benefícios e vantagens, mas se houver problemas para empresa, deve e pode ser alterado pela alta administração para garantir o sucesso organizacional.

Uma das funções da controladoria, é fazer a ligação entre o planejamento e o controle gerencial, utilizando-se da informação para proporcionar meio de comunicação, motivação e avaliação.

## 2.5. ORÇAMENTO

O orçamento descreve um plano de operações e investimentos por prazo determinado, orientado pelas metas e objetivos propostos pela administração da empresa, partindo das metas definidas no planejamento estratégico.

Segundo ANTHONY (1976: p.19), “Um orçamento não passa de um plano expresso em termos quantitativos”.

Existem vários tipos de orçamentos e a organização pode optar em utilizar um ou mais, desde que tenha uma boa estrutura organizacional. Entre os tipos de orçamento, destacam-se os seguintes:

- Orçamento de Venda.
- Orçamento de Produção.
- Orçamento de Compras.
- Orçamento de Custos.
- Orçamento de Caixa .

Para que a empresa tenha um bom rendimento e equilíbrio das finanças e um gerenciamento integrado, se faz necessário, um controle orçamentário.

De acordo com SANVICENTE (1989: p.19), “Como instrumento de administração, os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado”.

O controle orçamentário, poderá ser efetuado pelo contador gerencial ou pelo departamento de orçamento, se este existir, mas não é conveniente que a pessoa encarregada faça o orçamento de cada setor, a função do encarregado do orçamento é dirigir e assessorar os outros

setores no preparo de seus respectivos orçamentos, fazendo ao final a consolidação das peças orçamentárias.

## **2.6. SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL**

Para que a empresa tenha seus departamentos organizados e em sintonia com as metas definidas no planejamento estratégico, é necessário uma perfeita integração entre os sistemas de informações gerenciais e o processo de gestão empresarial.

“O sistema de informação contábil é o único que pode possibilitar aos usuários externos e aos administradores, informações que permitam um quadro geral da organização. Além disso, o sistema de informação contábil liga outros sistemas importantes de informação, tais como sistema de informação de marketing, pessoal, pesquisa e desenvolvimento e sistema de informação de produção, no qual as informações que são produzidas por esses outros sistemas podem ultimadamente serem expressados em termos financeiros no planejamento estratégico para obtenção das metas organizacionais”. (GLAUTIER apud PADOVEZE E BENEDICTO, 1998 : p.31)

É interessante para a empresa, que todos os seus departamentos tenham sempre uma boa comunicação, tornando assim, as informações mais concretas.

As informações são relevantes para a tomada de decisão dos administradores e para cada área de responsabilidade, justificando assim a importância da integração de todos os subsistemas num único sistema.

Os principais aspectos relativos a um sistema de informações gerenciais são:

- “ O trabalho administrativo deve ser organizado de forma que permita que a empresa seja vista como uma entidade integrada.
- O sistema deve incorporar as informações necessárias para planejamento e controle.
- O sistema deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem seus objetivos.
- O sistema deve prover informações suficientes e precisas na frequência necessária.
- O processamento eletrônico de dados deve representar um papel importante; porque se torna necessário automatizar para prover informações exatas rapidamente”.

- Técnicas científicas devem ser usadas na análise de dados”. (BIO apud MOSIMANN, 1993: p.52)

As empresas utilizam-se da contabilidade gerencial, para obter informações hábeis para avaliação, desempenho e tomada de decisão. Por isto, hoje em dia é comum encontrar-se nas empresas centro de custo, centro de lucro e centro de investimentos, isto porque é notável que para a organização estas subdivisões trazem maiores e melhores informações gerenciais, podem ser chamadas de estrutura de controle de gerenciamento.

As subdivisões são centros de responsabilidade. ANTHONY (1976, p.279),”Centro de responsabilidade é simplesmente uma unidade de organização chefiada por uma pessoa responsável.(...) Todos os centros de responsabilidade produzem *outputs* ( isto é, eles fazem algo) e todos tem *inputs* (isto é eles utilizam recursos)”.

A separação da empresa em centros de responsabilidade, com uma contabilidade medindo os *inputs* ( recursos) e os *outputs* ( produtos ), permitem que se monitore o desempenho desses centros e da organização como um todo.

Abaixo serão apresentados alguns centros de responsabilidade, que são classificados de acordo com a medição de *inputs* e *outputs* estes centros podem ou não existir, dependendo da estrutura organizacional da empresa.

## 2.7. CENTRO DE CUSTO

Centro de Custo, em alguns casos, coincide com departamentos, mas também podem existir diversos centro de custo dentro de um departamento.

Para IUDÍCIBUS (1980: p.250), “Centro de Custo é a menor fração de atividade ou área de responsabilidade para a qual é feita a acumulação de custos”.

Segundo MARTINS (1996: p.72), “centro de custo é a unidade mínima de acumulação de custos indiretos de fabricação. Mas não é necessariamente uma unidade administrativa, só ocorrendo quando coincidir com o próprio departamento”.

Centro de Custo são centros de responsabilidade onde se mede os custos e os *inputs* alterados por este centro. O centro de produto é aquele que contribui diretamente para a

produção do produto e o centro de serviço não contribui diretamente para a produção do produto, mas se faz necessário o serviço, para outros centros de custo.

## **2.8. CENTRO DE LUCRO**

IUDÍCIBUS (1980, p.252), “define centro de lucro, como sendo um segmento da empresa, às vezes constituído por uma divisão, que é responsável não apenas por custos (centros de custos), mas também por receitas e, portanto, por resultados”.

Nesse centro de responsabilidade, mede-se os *inputs* e *outputs*, as pessoas são motivadas a se preocuparem com os custos e receitas, pois são avaliadas pelo resultado.

Nas empresas descentralizadas os gestores dos centro de lucros normalmente são responsáveis por todas as operações da unidade. Já nas empresas centralizadas, onde algumas divisões são denominadas centros de lucro, os gestores não possuem real autonomia para tomadas de decisões.

## **2.9. CENTRO DE INVESTIMENTO**

Segundo IUDÍCIBUS (1980: p.252) “centro de investimento é um centro de lucro, porém, o sucesso ou insucesso relativo não é mensurado pela diferença entre receitas e despesas, mas sim por esta diferença relacionada com algum conceito de investimento realizado. É o mero conceito de Centro, pois o lucro deve ser relacionado como o que foi investido, a fim de obtermos a lucratividade relativa”.

A avaliação do investimento é avaliada subtraindo-se as receitas das despesas e comparando o investimento inicial. Deve-se medir o nível de investimento não ignorando a responsabilidade do lucro.

## 2.10. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As empresas utilizam-se de relatórios contábeis para transmitir, verificar os planos traçados e analisar os diversos indicadores de desempenhos, para aprimorarem seus futuros planos dentro do objetivo da gestão. Mas, somente os relatórios contábeis não são suficientes para o sucesso da empresa, é indispensável a cooperação do ser humano para o desenvolvimento da organização.

Segundo ANTHONY (1976: p.273) “ De forma alguma a contabilidade é a fonte exclusiva da informação utilizada no processo de controle da administração, nem a coleta e o uso da informação quantitativa constituem a parte mais importante do processo. Os relatórios contábeis não substituem a comunicação informal de pessoa-para-pessoa ou a criação e manutenção de uma atmosfera de controle”.

As medidas de desempenho são eficazes, no sentido de verificar o comportamento humano na organização.

Os objetivos da avaliação de desempenho são os seguintes:

- “Calcular a eficiência com que as responsabilidades assumidas pelos gestores têm sido desempenhadas.
  - Identificar as áreas onde ações corretivas devem ser implementadas.
  - Assegurar que os gestores estão motivados ao cumprimento dos objetivos da organização.
  - Possibilitar uma comparação entre o desempenho dos diferentes setores da organização e descobrir as áreas onde melhorias devem ser objetivadas”.
- (FIGUEIREDO & CAGGIANO, 1992: p.239)

É importante para uma organização o bom relacionamento entre os chefes e seus subordinados mantendo assim a participação e motivação de todo o quadro funcional.

## 2.11. MOTIVAÇÃO

Os relatórios recebidos pela diretoria não são suficientes para a tomada de decisão. Segundo ANTONY E DEARDEN( 1980: p.38) “A informação por si só não leva a ação. Ação depende de como os gerentes reagem a elas. (...) Suas reações dependem de suas motivações. Motivação ocorre com o indivíduo; ela é diretamente inerente. Estimulação externa pode

influenciar uma motivação pessoal, mas a motivação própria reflete a reação pessoal deste estímulo”.

Para obter bons resultados, a organização deve motivar seus colaboradores, criando um bom espaço harmonioso de trabalho, incentivando-os de maneira que atinjam as metas pessoais e por conseguinte, as da empresa.

A empresa pode conseguir motivar seus colaboradores, apenas com um simples gesto, com palavras, com incentivo ao estudo, incentivo financeiro e outros. Um trabalhador satisfeito e motivado terá melhor desempenho e com certeza mostrará melhores resultados para organização.

## **2.12. INCENTIVOS**

Os administradores adotam diferentes maneiras de incentivar seus funcionários a colaborarem com os objetivos da organização. As empresas, na maioria, incentivam com recompensas ou punições.

“Incentivos não necessitam ser monetários. Elogios por um trabalho bem feito pode ser uma recompensa eficaz. Todavia, muitas pessoas consideram recompensas monetárias como extremamente importantes. Tais recompensas podem incluir um bônus baseado na comparação dos resultados reais ou planejados. A menos que propriamente estruturado e administrado, um sistema de bônus pode ser mais prejudicial do que de auxílio”. ANTONY E DEARDEN (1980: p.39)

A participação dos indivíduos no processo de planejamento e controle, motiva e incentiva-os ao esforço para atingir seus objetivos, direcionando aos objetivos da organização.

Mesmo com a substituição dos homens por máquinas poderosas nas empresas, o ser humano continua sendo a peça fundamental em qualquer organização. É através do homem e da utilização de recursos físicos e tecnológicos que um sistema de informação gerencial nasce e se desenvolve, originando informações para toda gestão empresarial.

### **3. ESTUDO DE CASO**

#### **3.1. PROCESSO DE PESQUISA**

O estudo será efetuado na indústria Demetri & Cia Ltda., indústria de cozinhas planejadas, situada na grande Florianópolis.

Para efetuar esta pesquisa, foram coletados dados e informações diretamente na empresa em questão. Estes dados e informações foram concedidos pelos diretores e pela consultoria que desenvolve um trabalho de organização empresarial.

Foram efetuadas entrevistas com o Diretor Financeiro, Administrativo, Industrial, com o Consultor e alguns funcionários da fábrica.

No decorrer da monografia, foram apresentados conceitos importantes de gestão empresarial, onde à partir de agora serão demonstrados como foram aplicados nesta empresa industrial.

#### **3.2. HISTÓRICO**

A empresa surgiu em 1964 com o nome de FORMIPLAC, localizada no bairro Coqueiros em Florianópolis. A indústria nascia com um lema que se tornaria sua marca registrada: INOVAÇÃO, QUALIDADE E ÉTICA PROFISSIONAL.

Os primeiros jogos de copa fabricados pelos seis funcionários, logo fizeram sucesso e ganharam o complemento de balcões e cristaleiras. Em 1969, já com o nome FORMAPLAS, iniciou-se a construção de uma nova unidade e também a produção de todos os tipos de móveis residenciais, sob medida. Em 1971 iniciaram estudos para a produção de cozinhas planejadas. Em 1975, já com 35 funcionários criaram a indústria DEMETRI & CIA LTDA., passando a fabricação destes produtos, ficando a FORMAPLAS, com a missão de vender, projetar, montar e dar assistência técnica aos produtos.

Logo a empresa conquista os mercados consumidores de outros estados e foram criadas as primeiras filiais: 1975 em Porto Alegre, 1978 no Paraná, 1979, São Paulo e depois as demais.



O sucesso das cozinhas que continuavam sendo fabricadas com o mesmo cuidado, leva a empresa a construir novas instalações no município de Palhoça, às margens da BR 101, e a investir em maquinários de última geração, para proporcionar melhores condições de trabalho a seus funcionários e manter a qualidade de seus produtos.

Hoje a indústria conta com 115 funcionários na Demetri e 126 na Formaplas. São 12 lojas localizadas em Porto Alegre, Florianópolis, Joinville, Curitiba, Londrina, Cascavel, Maringá, Campinas, São Paulo, Campo Grande, Cuiabá e Goiânia. Tem também mais de 100 fornecedores, sendo 15 deles internacionais.

Acreditando no novo mundo que se abre com a globalização, a empresa continua seguindo os três princípios básicos que a acompanham desde sua criação, Inovação, Qualidade e Ética Profissional, e aposta neste tripé como guia rumo ao futuro.

### **3.3. DIAGNÓSTICO SOBRE A SITUAÇÃO DA EMPRESA**

Os produtos fabricados pela a empresa em questão, sempre foram reconhecidos no mercado pela qualidade que apresentam, normalmente acima de seus concorrentes, o que levou a mesma a ser referência de qualidade quando falava-se em móveis.

O mercado de clientes foi crescendo e as vendas foram melhorando ao longo do tempo. Por outro lado, a concorrência também foi aumentando, tanto em quantidade de concorrentes, como em qualidade de seus produtos e serviços.

Nas épocas “áureas” da inflação, o aumento de preços dos fornecedores, era repassado para os clientes, pois isto era normal no mercado, além de que era perfeitamente assimilável pelos clientes. Outro fator importante, é que somente esta empresa atuava no mercado nacional. Sendo assim, tirando as marcenarias em geral, a empresa tinha conhecimento de todos os seus concorrentes.

Aos poucos a empresa foi investindo e se estruturando para fazer frente às necessidades de desenvolvimento tecnológico e administrativo, pois afinal de contas a empresa não era mais uma marcenaria, e para que continuasse competindo frente a seus concorrentes, fazia-se necessário um bom investimento.

Passaram a fornecer alimentação, uniforme e estudo para seus funcionários, visando tornar mais agradável as condições de trabalho. Os salários sempre foram pagos em dia, de acordo com salário de mercado.

Ao longo dos anos os resultados foram bons, e como investia-se boa parte do lucro na empresa, a situação financeira e patrimonial sempre foi sólida.

Ocorre que, ao verificar os resultados do ano de 1995, a diretoria constatou que precisava analisar com mais cuidado estes números e planejar suas ações.

Segue a baixo, alguns pontos que foram analisados no ano de 1996 pela diretoria a nível externo:

- De 1990 para cá, as mudanças, principalmente a nível nacional, passaram a se intensificar. A abertura de mercado, possibilitou um acesso maior ao que há de melhor no mundo.
- Com a introdução do Código de Defesa do Consumidor, as pessoas em geral passaram a exigir mais dos fabricantes e comerciantes, pois agora tinham respaldo legal. Além de terem mais acesso também aos produtos importados, que vinham com preços e condições mais competitivos.
- Na fase de estabilização da economia, um novo quadro surgiu, onde a competitividade ficou mais evidenciada, com empresas enxugando o quadro de funcionários, reduzindo níveis de chefia, fazendo a implantação de sistemas informatizados, revendo métodos e processos internos, partindo para a terceirização de alguns serviços e implantando sistemas de qualidade.
- Os fornecedores, por sua vez, passaram a praticar margens de lucro mais reduzidas, para também serem competitivos.
- E os clientes que antes compravam sem questionar muito, passaram a querer qualidade, preço, prazo de pagamento, atendimento, serviços e além de tudo as empresas em geral passaram a conviver com mais intensidade a situação de inadimplência.
- O governo por sua vez, vinha há tempos praticando uma carga tributária elevada, tirando uma boa fatia do faturamento empresarial.

Sendo assim, os diretores concluíram que precisavam estar atentos aos acontecimentos externos, para que continuassem competitivos.

A nível interno, foram analisados os seguintes pontos:

- A empresa era paternalista. Sempre foi concedido aos funcionários, tudo o que estava ao alcance da empresa. Isto traz alguns benefícios, mas também algumas dificuldades, pois quando precisa-se tomar alguma decisão que envolva pessoas, os diretores pensam muito com o coração, prejudicando às vezes a “racionalidade” da empresa, que necessariamente precisa de resultados para sobreviver e crescer. O problema é que os funcionários não estavam motivados, não sabiam da exata importância que o trabalho bem feito representa para empresa.
- A empresa apresentava um nível alto de desperdícios, os funcionários estavam acomodados e os diretores sabiam que tinham participação nesta situação, pois não conseguiam incentivar os funcionários a solucionar estes problemas.
- Apesar de investimentos em estrutura e rotinas administrativas, as poucas informações que estavam disponíveis, não eram exatas e confiáveis, e assim encontravam dificuldades em acompanhar o desempenho da empresa, tomar decisões e agir sobre políticas, procedimentos, máquinas, pessoas, e tudo que envolva dinheiro, ou seja gerenciar.
- A rotina interna, desde a entrada do pedido até a entrega da cozinha, era muito confusa, repetitiva e sujeita a duplicidade de trabalho e erros. Acontecia assim: pedido de venda ⇒ dossiê ⇒ projeto ⇒ financeiro ⇒ conferência técnica das plantas ⇒ explosão dos produtos em componentes ⇒ planejamento de compras e produção ⇒ produção ⇒ expedição ⇒ transporte ⇒ montagem externa. Estas rotinas estão ligadas à áreas de apoio como almoxarifado, manutenção e outros. Estes procedimentos estavam muito confusos, pois não eram estudados, racionalizados e formalizados.
- Na realidade estas normas citadas acima não existiam, pois as atividades, tarefas, funções e cargos foram se desenvolvendo “naturalmente”, sem necessariamente questionar se estas eram as melhores formas de realizar a produção. Além disto, não existia nada formal de como as tarefas deveriam ocorrer dentro da empresa.
- A fábrica foi crescendo e não sabia-se exatamente se havia uma melhor forma de fabricar, aproveitando melhor a matéria-prima, sendo mais ágil e flexível e controlando melhor o fluxo produtivo, pois as informações disponíveis não eram suficientes.

- As filiais precisavam vender mais, as suas despesas internas estavam muito acima do esperado em relação as vendas. Por outro lado, não era possível fazer com que as filiais vendessem mais porque a fábrica não apresentava capacidade produtiva. O custo industrial (transformação), também estava acima do esperado, e as despesas administrativas apresentavam-se da mesma forma, fazendo com que o lucro previsto diminuísse substancialmente.
- A questão da informatização não era uma preocupação contínua da empresa. Os diretores perceberam o quão é importante dispor de informações e rotinas de forma automática, que proporciona maior agilidade, confiança, segurança e disposição de informações, liberando os funcionários de algumas atividades manuais, para que possam “pensar” mais sobre a sua atividade.
- Uma outra preocupação da empresa era a qualificação de seus funcionários , pois o aprendizado aconteceu da experiência interna dos diretores.
- A empresa tinha conhecimento do quanto vendia, faturava e produzia, mas isto não era mais suficiente para continuar no mercado competitivo.

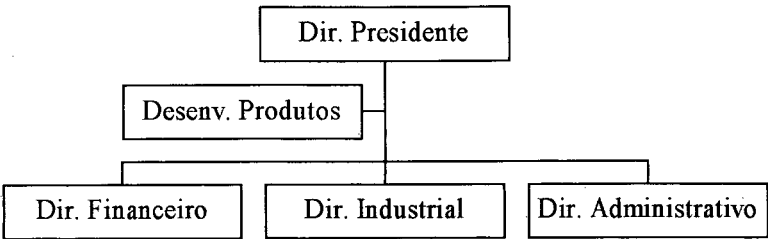
Com todas estas questões internas e externas expostas, a diretoria não poderia mais esperar e em 1996 contratou uma consultoria para ajudar a solucionar estes problemas existentes.

### **3.4. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA GERENCIAL**

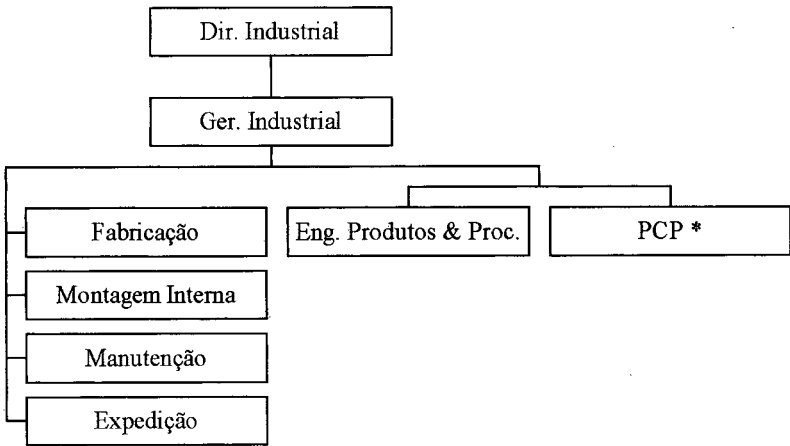
Para reestruturação da empresa se fez uma análise da situação, e com as recomendações da diretoria surgiu a implantação de um sistema gerencial. Este sistema foi implantado com a finalidade de desenvolvimento organizacional. A estrutura da empresa foi modificada, houve desenvolvimento de indicadores de desempenho, surgiu o controle gerencial com base no planejamento estratégico , implementou-se instrumentos para melhorar os aspectos motivacionais e incentivos aos funcionários, e levando em consideração os objetivos da organização o plano foi exposto e as metas e estratégias foram discutidas com toda a organização.

3.5. ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A empresa está estruturada conforme organograma a baixo:



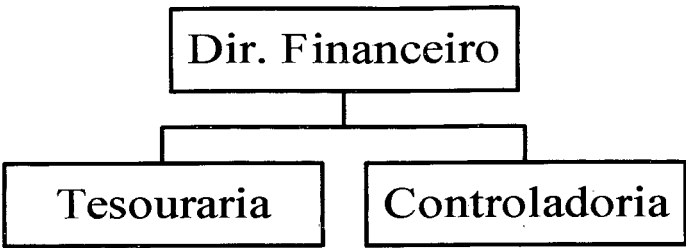
Antes de 1996 o único organograma existente na empresa era este acima demonstrado. Hoje a organização possui departamentos ligados a estes diretores, que servem de apoio para o gerenciamento, como demonstrado abaixo no caso relacionado a fábrica ( industrialização do produto).



\* Processamento e Controle de Produtos

A empresa desenvolve e cria suas cozinhas passando por todo um acompanhamento e controle por parte do gerente industrial, mas cada operador de máquina é responsável pela qualidade de suas peças. Todo o processo produtivo acompanha uma ordem de produção, que deve ser seguida rigorosamente para que o sistema não falhe.

3.6. CONTROLADORIA



A controladoria é muito recente nesta empresa. A idéia de implantar este departamento surgiu em 1996, quando a empresa se encontrava em situação organizacional difícil. Por sugestão da consultoria externa, a empresa designou uma pessoa que já estava no quadro funcional para a função de controller . O funcionário sozinho não conseguiu exercer todas as funções que lhe foram atribuídas. Então um profissional da área contábil foi contratado para ajudar na área de controladoria.

Em conjunto com a diretoria e em função do planejamento estratégico a controladoria traçou suas estratégias para alcançar os objetivos da empresa. Um dos objetivos é conseguir montar uma contabilidade gerencial que mostre a realidade da empresa.

A contabilidade atualmente é tercerizada, isto dificulta muito para se conseguir ter uma contabilidade gerencial, isto é, que auxilie no processo de planejamento, controle e tomada de decisão. Antes de 1997 os papéis contábeis eram enviados para a contabilidade sem nenhuma conferência, o que dificultava o trabalho do contador pois não conhecia a rotina da empresa. Os responsáveis pela controladoria, montaram uma rotina, que deve ser seguida por todos os departamentos, ensinaram, treinaram os funcionários para melhor execução das tarefas cabendo a cada gerente dos departamentos a responsabilidade das informações. Desta maneira as informações começaram a chegar para a controladoria de forma mais concreta e consistente, podendo ser enviadas a contabilidade com maior organização e controle.

A empresa possui um bom programa de informática, que está interligado a todos os departamentos. Os funcionários não sabiam utilizar toda a sua potencialidade e muitas vezes repetiam rotinas desnecessárias. Cursos e palestras de aperfeiçoamento foram ministrados pela empresa para mostrar todo o potencial do programa. Hoje este potencial é quase cem por cento utilizado.

Para a controladoria este avanço na informática trouxe benefícios que antes dificultavam o trabalho de informação. Os dois funcionários que atuam na controladoria, começaram a fazer uma contabilidade paralela à tercerizada, funcionando como teste. Os resultados estão dentro do previsto. A diretoria está satisfeita, começando a confiar nas informações passadas por este departamento.

Hoje os diretores recebem relatórios semanal referente as despesas de cada setor, relatório de previsão de contas a pagar e receber, relatório chamado de Orçado x Real, onde é comparado a previsão (orçamento) com o que efetivamente ocorreu, planilha de custos, relatórios de vendas, relatório de refugo (sobras). Diariamente são passados relatórios de funcionários ausentes e todo o dia 20 de cada mês os diretores recebem um balancete gerencial para análise da empresa. Outros tipos de relatórios estão sendo desenvolvidos para melhor controle da organização.

Para o ano 2000, a previsão é que a contabilidade estará funcionando internamente, alcançando o objetivo da controladoria e dando qualidade e agilidade as informações. O organograma do departamento financeiro, mostra como está localizada a controladoria nos dias atuais, mas para o próximo ano, sofrerá modificações devido o funcionamento interno da contabilidade.

### **3.7. INDICADORES DE DESEMPENHO**

Os indicadores de desempenho são analisados para avaliar onde há pontos fortes e fracos, onde pode-se e deve-se melhorar, focos de problema, indicadores de produtividade, que devem ser monitorados, como forma de possibilitar continuamente melhores resultados e ao controle gerencial no sentido de que este, permita um acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas pessoas na empresa.

A partir da direção, passando pela gerência e coordenação das áreas, em conjunto com a assessoria, foram estabelecidos indicadores de desempenho de cada área, bem como a sua forma de controle. A identificação e implantação é conduzido por grupos de trabalho.

Os grupos de trabalho foram criados em diversos setores da empresa, que desenvolvem um plano de ação. São compostos por 5 ou mais funcionários que tem como

objetivo atingir as metas discutidas com a diretoria. Cada grupo encontra-se uma vez por semana, cada reunião tem a duração mínima de uma hora e no máximo duas horas, os problemas e idéias são colocados em pauta, são discutidas as propostas e por último apresentado para a administração. Ao final de cada mês, o grupo ganha uma nota de 0 a 10, e dependendo do desempenho ganham prêmios. Hoje existem quatro grupos ativos:

- **Grupo de Custos** – Responsável pelo controle de gastos. Seu principal objetivo é conseguir a colaboração de todos os funcionários na redução de custos. Neste ano foi contratado uma consultoria para desenvolver um trabalho sobre custos industriais e este grupo está ministrando palestras para dar maior entendimento do assunto aos funcionários.
- **Grupo de Informática** - Sua função é discutir como está o andamento da informatização, observar se para todos os departamentos o sistema utilizado está funcionando, orientar as pessoas para melhor utilização dos programas disponíveis e discutir as reclamações sobre o assunto.
- **Grupo Social** – Este grupo desenvolve um trabalho de “recreação”. Foi através de sugestões dos funcionários que o grupo criou alguns eventos recreativos que já fazem parte do calendário da empresa: festa do trabalhador, festa de confraternização. A empresa paga, uma vez na semana, uma quadra de futebol e a cada quinze dias promovem um café da manhã com a diretoria onde são escolhidos dez funcionários para trocar idéias com os diretores. Criou uma biblioteca e sempre que possível promove sorteios de brindes na hora do almoço.
- **Grupo Expressão** – É responsável pelo incentivo e motivação aos funcionários. Desenvolveu projetos importantes como: alfabetização, cursos de informática, cursos de especialização, palestras sobre assuntos de interesse público, preservação do ambiente interno e externo, convênios médico e odontológico, inclusive médico disponível na empresa, e aprimorou benefícios que já existiam como alimentação e transporte coletivo.

É importante ressaltar, que os diretores cobram resultados desses grupos, pois concluíram que depois da sua criação, os departamentos industrial, administrativo e financeiro obtiveram melhores desempenhos.



### **3.8. PLANEJAMENTO**

A empresa precisa expandir seus negócios, para não saturar o mercado, mantendo a qualidade de seus produtos e serviços e o *design*, que são hoje suas marcas registradas.

Uma proposta antiga de seus fundadores são as franquias, mas até então a empresa não possuía uma estrutura para tal negócio. Com a implantação do controle gerencial foi possível o desenvolvimento de um planejamento estratégico, pois informações e conclusões corretas a empresa já possui. para a inicialização destas franquias.

O planejamento estratégico foi um exercício difícil para esta empresa, pois a mesma não possuía cultura suficiente. Mas a diretoria percebeu que não poderia mais deixar passar boas oportunidades por medo de uma modificação na empresa.

O planejamento teve a participação do presidente, dos diretores, chefes de departamentos, consultoria administrativa e consultoria de franquias. Foram definidas estratégias (visão perspectiva, o negócio, público alvo, produtos, a missão, objetivos permanentes, fatores críticos de sucesso) , analisou-se o ambiente ( interno e externo) e ações estratégicas.

#### **3.8.1. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA**

O planejamento estratégico estabeleceu o rumo a ser seguido pela empresa, considerando o que a empresa sabe fazer bem (neste caso cozinhas), um ideal (princípios e modelo de empresa, que devem servir de referência e que a empresa deve buscar) e potenciais e limitações internos (toda organização tem os seus pontos fortes – que potencializam – e seus pontos fracos – que a fragilizam).

A definição estratégica, constitui-se no “escopo” orientativo da organização, com relação às suas ações e atitudes internas.

#### **3.8.2. Visão Perspectiva**

A visão perspectiva é o cenário mundial, nacional e de mercado, a que a empresa está inserida. A diretoria já conhecia estes cenários, seus concorrentes, mercado potencial e seus

fornecedores, mas precisou investir mais em tecnologia e treinamento de funcionários para estar apta a desenvolver seu plano.

### **3.8.3. O Negócio**

É o que a empresa faz, e está associado a sua competência. O negócio desta empresa é a fabricação de cozinhas, não qualquer tipo de cozinhas. O seu produto é conhecido no mercado pela qualidade e design, então o objetivo é aumentar a capacidade produtiva da indústria com a mesma competência.

### **3.8.4. Público Alvo**

Representa o “nicho do mercado”, que se identifica com o produto, serviços e condições de comercialização da empresa. Deve servir como alvo em todas as ações da empresa.

O público alvo desta empresa é constituído por clientes de elevado poder aquisitivo, localizado nas classes sociais “A” e “B”, normalmente composto por empresários, executivos, profissionais liberais, artista e outros. O perfil deste cliente é caracterizado pela valorização de atendimento e produto personalizado, reforçando “psicologicamente” a sua condição de “diferenciação” na sociedade. O nível de exigência tende a ser maior, quanto a qualidade extrínseca do produto e serviços. Este cliente exerce um relacionamento social, baseado na comparação, valorizando a Marca, como símbolo de Status. Muitos deles confiam e são amplamente influenciados pelos seus arquitetos e decoradores na escolha do projeto de cozinhas e normalmente gostam de negociar preços e condições como forma de obter “ganho financeiro”(sensação de ganho adicional).

A empresa utiliza-se de uma técnica simples e valiosa: promove encontros e exposições, convida arquitetos e decoradores para conhecer seus produtos e paga comissão para quem indicar o seu produto a clientes, tornando-se simpática no meio onde atua.

### **3.8.5. Produto**

O produto é apresentado ao cliente na loja, depois da escolha é feito o projeto da cozinha e se aprovado pelo cliente, enviado a fábrica para devida produção.

Os produtos específicos (tangíveis) são os projetos, armários e componentes de cozinhas; os produtos ampliados (intangíveis) são o acompanhamento da obra para liberação, comercialização de eletrodomésticos, transporte especializado, montagem das cozinhas e assistência técnica; e por último os produtos genéricos (benefícios) que são a garantia do produto, segurança na entrega e na assistência técnica, símbolo de status, design, funcionalidade e durabilidade do produto.

### **3.8.6. Missão**

A missão desta empresa segundo o diretor administrativo, é proporcionar ambientes de cozinhas e áreas de serviço, exclusivos e em alto padrão (estilo), de forma planejada e personalizada, que superem as expectativas dos clientes, quanto a *design*, funcionalidade e durabilidade, com matérias-primas de primeira qualidade em nível mundial e com serviços que assegurem segurança, seriedade, agilidade, cordialidade, respeito e o compromisso com a marca.

### **3.8.7. Objetivos**

- **Objetivos de Mercado:** Oferecer Cozinhas planejadas de alto padrão e serviços agregados, conforme o desejo, superando a expectativa do cliente, buscando continuamente a maximização da Qualidade.
- **Objetivos com fornecedores:** Proporcionar condições favoráveis ao abastecimento de matérias-primas, materiais e serviços à empresa, através do relacionamento consistente, construtivo, com visão a longo prazo.
- **Acionistas:** Proporcionar remuneração de capital competitiva, com taxas de lucratividade, acima da média do setor, que proporcione capacidade de investimento e distribuição parcial de lucros, visando a manutenção de taxas de crescimento sustentadas.

- Social: Buscar continuamente o desenvolvimento integrado Homem & Empresa, através de ações conjuntas que promovam o crescimento mútuo, com vistas à melhoria na Qualidade de vida, potencializando e motivando pessoas, bem com desenvolvendo ações, que proporcionem melhoria à coletividade.

### **3.8.8. Fatores Críticos de Sucesso**

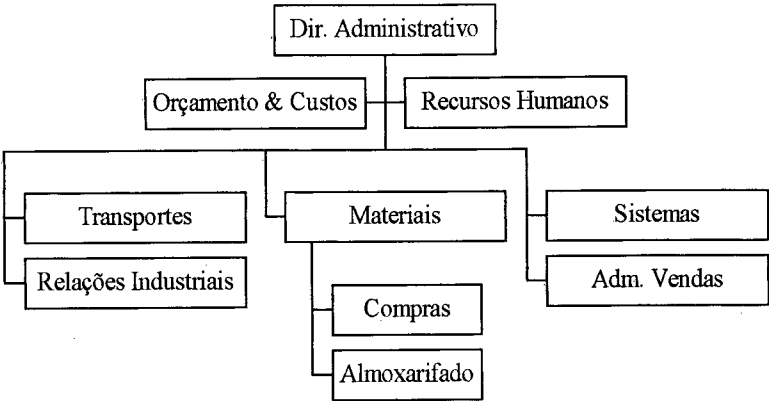
O diretor administrativo e o industrial colocam que os fatores críticos de sucesso podem ter um impacto significativo no sucesso de uma empresa. Classificam os seguintes fatores críticos na sua empresa:

- Credibilidade da empresa no mercado.
- Diferenciação, Inovação, Exclusividade e Personalização de Produtos e Serviços.
- Acessibilidade ao público alvo
- Qualidade de projeto (aspecto gráfico, flexibilidade e agilidade).
- Localização e qualidade visual do “Show-Room”, tanto externa como internamente.
- Disponibilidade e viabilidade de matérias-primas.
- Qualidade de montagem e assistência técnica.
- Sistema eficiente na programação de vendas, capacidade fabricação e capacidade de montagem.
- Flexibilidade na produção de cozinhas.
- Qualidade da informação.

### **3.9. ORÇAMENTO**

Apresenta-se como um orçamento global (orçamento de receitas, orçamento de investimentos, orçamento industrial, orçamento administrativo, orçamento comercial). É efetuado pela área de Orçamento & Custos, que está neste caso, ligado ao diretor administrativo conforme organograma abaixo, estes orçamentos são revisados e ajustados com as gerências, que tem autonomia para gerir despesas dentro do previsto no orçamento; despesas excedentes devem ser

aprovadas pela direção e a revisão é trimestral, para controle e ajuste do planejamento, bem como para definição de ações corretivas.



O diretor administrativo, prefere ele mesmo comandar o setor de orçamento, pois o levantamento dos custos, principalmente industriais, necessitam de maiores estudos para serem precisos.

#### 4. ANALISE DO CASO

Analisando todo o contexto, nota-se que a empresa está procurando organizar-se como deve ser uma empresa do seu porte. Os diretores e funcionários demonstram-se empolgados com as mudanças já acontecidas, mas também estão “angustiados”, querendo que todo o planejado ocorra depressa e por isto atropelam certos procedimentos que devem ser seguidos rigorosamente para alcançar os objetivos da empresa.

Tratando-se de uma empresa familiar, muitos obstáculos são encontrados na questão do controle gerencial. Ocorre que muitas das vezes, uma proposta para melhoramento de um setor ou de algum procedimento, esbarra em complicações familiares, o que dificulta o trabalho do controller, que precisa reformular sua proposta para agradar à todos.

Um aspecto curioso, é a maneira como o consultor estruturou o Departamento Administrativo. Segundo os autores desta área o departamento de Orçamento & Custos devem estar subordinado à controladoria, pois necessitam acompanhar o processo, que deve ser efetuado pelo controller para se obter uma boa integração, evitando assim duplicidade de informações. Com a contabilidade totalmente estruturada internamente, a tendência é que este quadro se modifique, ficando a controladoria responsável pela área de orçamento.

A contabilidade, que hoje ainda é tercerizada, encontra-se melhor organizada do que a dois anos atrás. Responde com a realidade da empresa, e a contabilidade interna funcionando paralelamente como “teste”, está respondendo satisfatoriamente, cumprindo o prazo estabelecido inicialmente pela diretoria. Mas mudar o comportamento e os pensamentos das pessoas em relação a contabilidade, não é tarefa fácil. Muitos pensam que contabilidade é somente para suprir as necessidades fiscais exigidas pelo governo, ou para ter registro das operações efetuadas pela empresa, colocando este departamento em segundo plano. Através de conversas e exposições de fatos, este quadro está mudando, ainda que, com algumas resistências, mas com persistência e eficiência, está sendo possível mostrar os benefícios de uma boa contabilidade gerencial.

Uma outra consultoria foi contratada para resolver a questão dos custos industriais, que hoje preocupam a administração. Esta consultoria está analisando formas de reduzir os custos e o desenvolvimento dos centros de custos e lucros que não estão funcionando como deveriam.

No decorrer da pesquisa, o que mais chamou a atenção, foi o comportamento humano. As pessoas apresentaram-se inicialmente resistentes as mudanças. A muitos anos faziam as mesmas tarefas, e não entendiam o porquê da mudança se aparentemente tudo estava correndo bem. Foi necessário muita conversa, explicações e ensinamentos para conseguir a colaboração de todos.

No processo industrial, a questão da responsabilidade do funcionário na qualidade das peças é muito arriscado. O gerente industrial utiliza-se somente do aspecto confiança na produção das peças, deveria se basear em indicadores de medidas para assegurar a qualidade.

É importante ressaltar que todo este processo de modificação da estrutura da empresa é muito recente, provavelmente algumas metas e estratégias serão modificadas, mas a diretoria não abre mão do seu principal objetivo que são as franquias, e para o próximo ano, a intenção é alcançar este objetivo.

## CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar os conceitos e a importância da Controladoria em uma organização, com o intuito de aprofundar os conhecimentos adquiridos em sala de aula, inerentes à Contabilidade Gerencial.

Dentro deste aspecto, procurou-se comparar os conceitos defendidos pelos autores da área e o que realmente acontece na empresa, no sentido de se aproximar a relação da teoria com a prática.

Durante a pesquisa ressaltaram-se alguns pontos fortes e fracos. A empresa está interessada em melhorar o aspecto gerencial. Investiu em treinamento, contratação de pessoal e consultorias, mas está exigindo resultados imediatos, e não é possível organizar e fazer funcionar uma empresa, com tantos funcionários, de um ano para outro, principalmente porque essas mudanças requerem uma nova mentalidade. Mas mesmo assim, estão conseguindo resultados satisfatórios.

O Controller pouco exerce sua função em relação ao orçamento - tem-se o conhecimento do orçamento mas não o controle sobre este aspecto, ficando esta tarefa para o diretor administrativo. Entretanto percebe-se que há intenção da empresa em ajustar este procedimento, mas ainda está em fase de organização. Este fato vai de encontro ao que defendem a maioria dos autores, já que o orçamento é um dos principais instrumentos no processo de Controle Gerencial.

Sendo assim, considera-se que o estudo atingiu seus objetivos no ponto de vista do conhecimento e análise da controladoria e avaliação de resultados da implantação do Sistema Gerencial.

Este trabalho foi gratificante. Através dele foi possível verificar que a contabilidade exerce um papel muito importante nas empresas além da parte fiscal. É uma ciência que evolui e precisa ser melhor explicada para as pessoas que dela necessitam.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTHONY, R.N. & DEARDEN, J. *Management control systems*. Tradução de Hélio da Silva. Homewood: Irvin, 1980.
- ANTHONY, R.N., *Management Accounting Principles*. Tradução de Luiz Aparecido Caruso. Copyright, 1965.
- FIGUEIREDO, Sandra. *Controladoria*: teoria e prática. São Paulo, 1992.
- HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de custos: um enfoque administrativo*. Tradução de Danilo A. Nogueira. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. *Contabilidade gerencial*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- LÜDKE, Menga: ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*: São Paulo: EPU, 1986.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello, *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: ed. da UFSC, 1993.
- NAKAGAWA, Masayaki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Sistema de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998.
- PADOVEZE E BENEDICTO. *Controladoria. Revista Brasileira de Contabilidade*, São Paulo, nº 114, nov. e dez. 1998.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. *Administração financeira*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- TUNG, Nguyen H. *Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática*. 8. Ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.
- WELCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.